



E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

协作式治理计划

免费电子教学资源

由锡拉丘兹大学马克斯韦尔学院冲突分析与解决项目E-PARC提供

会合！

教学笔记

《会合！》是一个与以色列—巴勒斯坦冲突有关的模拟练习。参与者被安排在一个由真实事件和虚拟事件混合的场景中，形成了一种“虚拟真实”。这是一个非常熟悉的场景，能够产生兴趣、激励和认同感。而它也是可控的和可描述的，可以产生最大程度的学习和技能培养效果。

从核心上说，模拟的框架是熟悉的：有争论的双方和第三方介入者。他们都拥有共享信息和保密信息。各方必须选择是落入你熟悉的竞争与强迫的模式，还是努力建设一个协作进程并与他们所认为的敌人达成合作性的成果。

模拟中的某些内容提出了规定。在模拟练习开始之初，必须仔细阅读（比如，每方由几名人员构成，每人都有各自的信息和利益。这些信息和利益与同组的其他人都不同。必须自己思考角色安排）。在模拟练习的管理中，要特别注意介绍培训人员提出的情节中的改变和干预。最后，我们提供了详细的《模拟组织和管理指南》。而且，还提供广泛的《信息指南》，以解释本模拟练习要达到的众多培训目标。

《会合！》模拟练习是为那些努力的和专注的参与者设计的。它可使参与者长时间沉浸在模拟环境中，时间范围可以是一天到三天，或者是六个小时到二十个小时。这样的时间投入可以产生两个主要的学习成果：

- 深入理解以色列-巴勒斯坦冲突的复杂性；
- 提供冲突解决、谈判和调停的能力；

本模拟获得我们2007“协作式公共管理、协作式治理和协作式问题解决”教学案例与模拟竞赛优秀奖。该模拟由学术与从业者委员会两名匿名评审员评审。由来自以色列的Tachlit调解与谈判培训项目的Noam Ebner和Yael Efron撰写，由Laurel Saiz编辑。本模拟适用于课堂讨论，并不为所描述情景的处理方法做有效或无效评价。本模拟由E-PARC提供。E-PARC附属于锡拉丘兹大学马克斯韦尔学院协作治理项目，为冲突分析与解决项目的子项。本材料可以影印复制，并注明作者及出处。

虽然这个模拟练习可以使用入门水平的参与者，但它最适合（至少）具备一定的巴以冲突或冲突解决知识背景的参与者，比如：学习冲突解决的学生或在该地区工作的专业人员。

背景介绍描述了当今以色列和巴勒斯坦的政治和社会现实，编织了一个虚构的场景：计划撤出位于西岸以色列的城市。虽然这个计划是（丹市本身是真实的）是虚构的，但是设想这个撤出计划在未来的谈判中是不可避免的，并将价值引入模拟练习。例如，巴勒斯坦城市杰宁和丹之间相互关联可以间接影射以色列城市Ariel和巴勒斯坦城市纳布卢斯（Nablus）的接近程度，两地南北相距约20英里。

交织在这一背景中的另外一些主题包括巴勒斯坦一方的法塔赫与哈马斯之间的内部斗争，在以色列和巴勒斯坦领土之间建设一段有争议的隔离墙，和以色列在这一地区的行动。在情景中，政治和社会动机使双方派出了非正式的代表团在塞浦路斯举行谈判。在联合国调停团非正式的支持下，他们试图达成一个地区性谈判的解决方案。

这个模拟训练不是复制那种经常采用的、令人非常疲惫的方法——把学生投入那个多灾多难的以色列-巴勒斯坦的冲突之中，然后指导他们来解决。相反，它是提供了学习这些问题的一种不同的方法，是在小规模层面上处理这些问题。它给予参与者机会，集中讨论西岸北部当下的现实问题，讨论冲突的整体层面的问题，或者两者一起讨论。通过指导教师的干预，参与者可以不断地在这两个主题之间转换，反映真实生活的复杂性——在更大规模的冲突的阴影之下，试图谈判协调巴以冲突中任何单独的或者地方性的问题都是非常复杂的。

该模拟训练设计了最大的多功能性。故事情节可以经常性地、不费什么力气地进行更新，以适应这一地区政治现实。可以强调联合国调停者在调解能力建设培训中的角色，或者完全不要联合国，让参与者发挥他们在没有协助条件下的谈判技能。也可以很容易开发新的角色（或者改编现有角色）从而考虑参与者实际的偏好和经验。

后勤、设置和模拟管理指导

角色数量：10-20（最多可以有8个以色列角色，8个巴勒斯坦角色和4个联合国调解员角色）[最优的小组规模是12-13人，巴勒斯坦和以色列各5人，2-3联合国调解员。这可以使每个人有最大程度的参与并方便小组管理。然而，最多可以有20人。如果人数更多的话，几个模拟小组可以同时工作，教师可以在几个小组之间穿梭指导，或者雇佣培训助理]。

设置与参与时间：1-2小时

模拟持续时间：6-20小时

等级：中级到高级

汇报时间：建议每四小时模拟后有一个小时汇报。除了在模拟之后的汇报时段以外，指导教师在模拟进行期间可以选择进行即席的或者预先准备到的汇报。见如下教学指南：

背景知识准备：

当该模拟练习用于那些对巴勒斯坦-以色列冲突知之甚少的小组时，指导教师可以在模拟新前，选择安排一些阅读材料，或者给参与者时间，让他们在图书馆或者通过网络进行独立的背景研究。

角色安排:

a.) 把参与者分成三个小组：以色列、巴勒斯坦和联合国

虽然在角色安排时，培训人员可以考虑参与者的个人、经历和偏好，或者随机选择，但比较关键的是：一个以色列代表团成员承担定居者的角色（角色 #2），一个巴勒斯坦代表团的成员担任哈马斯代表（角色 #5）。这些角色保证形成内部和外部的对立（当然，有时可能是惊人的合作）

b.) 下发如下材料:

以色列代表团每位成员:

- 公开信息
- 以色列代表团保密的指南
- 一份地图
- 以色列角色每人一份的“个人角色信息”

联合国代表团每位成员:

- 公开信息
- 联合国代表团保密的指南
- 一份地图
- 联合国角色每人一份的“个人角色信息”

巴勒斯坦代表团每位成员:

- 公开信息
- 巴勒斯坦代表团保密的指南
- 一份地图
- 巴勒斯坦角色每人一份的“个人角色信息”

参与者指南:

指导参与者仔细阅读他们的信息，并且用他们自己的知识、情感和经验来充实这些指南。通过自己承担角色这种方式，模拟不仅更加逼真，而且能使他们理解各方冲突的真实经历。因此，其结果就是模拟的情况能够高度地转化成为现实生活的情况。

角色准备:

一旦分配角色，至少给学生一个小时的时间来阅读和进行个人准备。你甚至可以考虑在头一天晚上就把材料发出。在个人准备期间，让同一个组的所有成员都呆在同一个房间里。这样可以避免在这段时间内的参与者“迷路”，而且这也促进向小组讨论的自然转换。

根据情节信息，参与者在与其他人碰面之前先和他们自己的小组成员碰面。宣布一旦个人准备时间结束，在和其他的小组会面之前，每个组将有45分钟到1小时的时间作为一个代表团先碰面。这次是要让他们彼此认识模拟中担任的“角色”，允许他们做如下工作：讨论问题、兴趣和优先

工作，以及分工。联合国代表团将利用这段时间讨论他们的干预策略，或者有可能安排会面的时间。这一段时间可以作为一个过渡时间，参与者可以用来尝试一下他们的新角色，适应他们作为同事的角色。

房间安排：

允许参与者按照他们的想法安排房间，或者特别把这项任务安排给联合国代表团。这个房间最好是有白板和/或挂图以及舒适的座椅。（记住在模拟进行期间！）小组可以周期性的可以中断会议进行磋商。为了这个目的要在主会议室附近安排几个房间。

第三方的干预：

根据给各方的指导，联合国的调停人员在一开始的时候是相对被动的观察者。在谈判双方的要求之下或者在环境的迫使之下，可以扮演更积极的角色。在初始阶段扮演联合国的参与人员对于他们的全力和介入的时机有点不确定。部分过程是这样的：期望他们确定适合干预的环境和进程点，通过他们的工作和行为而不是通过指令赢得谈判双方的信任和接受。在小组准备的时候，你可以选择强调这一点。联合国代表团的干预通常在某些“情景”第一次暂时中断了谈判而开始变得越来越必要（如下）。当然，联合国的角色可以写得更加有干预性或者指导性（为了使第三方地角色更加清晰），或者可以完全不写（为了强调无协助情况下地谈判技巧）。

模拟时间：

一旦小组准备时间结束，“游戏”开始。如果有一方要花更多地时间在组内讨论事务，他们要清楚另外一方已经在会议室里恭候了，这里有一个“过程价格”要支付。各方到达并就座，在礼节上要花一些时间，比如介绍。当然，有些小组可能很快就进入程序性问题地冲突之中（“为什么他们的代表数比我们多一个？”），或者提出一些早期的需要（“如果袭击杰宁不立刻停止下来，我们就不与以色列人坐在同一张谈判桌上！”）。过一段时间，各方通常，也不总是，达成一点：他们直觉上会试着设定一个谈判的总的计划，或者就某个问题进入更深入的谈判。

中断：暗杀事件

在每组都参加的联合模拟练习开始后1小时，中断小组讨论，不论他们正在做什么或者讨论什么。分别给各组一个信封，信封中装有情景指导：暗杀事件（如下）。这造成了谈判的立刻中断，一个巴勒斯坦人抗议并退席。谈判暂时终止，各方将举行会议讨论如何进行下一步，联合国代表团可能说服各方返回谈判桌。这一事件不仅动摇了谈判进程，而且将参与者带入了一个由实时事件的冲击而造成的、复杂的谈判环境。参与者现在要意识到指导教师主动引入的一个情景改变可能性，这会造成剧烈的、动态的变化：要更加谨慎小心，不要麻痹大意。

会合！
(2007年9月在以色列/巴勒斯坦)

场景

暗杀事件

(将这份公告发给以色列代表团)

来自以色列协调员的消息

今天早晨在杰宁，发生了一起针对巴勒斯坦恐怖主义领导人的暗杀事件。直升机把Sheikh Ali Mosque作为攻击目标。他的讲话号召恐怖主义组织起来杀死所有的以色列人，他所在的清真寺——在杰宁最大、最由影响力的一一成为掩护这些伊斯兰圣战恐怖分子的巢穴。

(将这份公告发给巴勒斯坦代表团)

来自巴勒斯坦协调员的消息

Sheikh Ali Kamal 是一名宗教领袖和杰宁最大的清真寺的演说家。当他在去祈祷的路上，他在以色列直升机向他的汽车发射的火箭袭击中身亡。他的妻子和两个儿子也在车上，身受重伤。在这种情况下，你无法与以色列人继续谈判。起立，当众吵闹，让他们知道你的感受，离开谈判房间至少15分钟。因为举行谈判是很关键的，仅当联合国中立人员介入并要求你重新考虑你的抗议离席后，从现在起30分钟内你要回到房间。

(将这份公告发给联合国代表团)

来自联合国代表团团长的信息

以色列已经锁定并炸死了Sheikh Ali Kamal。他是杰宁的宗教领袖，鼓励并掩护军事活动。他的家人也受伤了。这可能是你干预谈判的机会。事实上，也从现在开始，你应该领导这一对话。准备好这样做。

场景

一名儿童被掩埋

（将这份公告发给以色列代表团）

来自以色列协调员的消息

巴勒斯坦和红十字会的消息报道，一名三岁的女童被掩埋在被IDF破坏的房屋的废墟下。全世界的媒体也收到并公开了这些报道。IDF的参谋长命令在该市的那个区域的军事行动暂停，并已派出了工程人员和重型设备营救这名儿童。

当救援队进入的时候，他们遭到了来自两边建筑物内的恐怖分子的猛烈袭击。袭击造成了数人死亡。用阿拉伯语通过麦克风向他们广播该救援队的工作目的也无济于事。他们被困在通往目标途中的一个院落里。援救小组并不试图突围，因为这将造成居民区特别重大的毁坏。出于相似的原因和考虑到工程机械可能被毁坏而降低成功营救的可能性，IDF还没有派出救援力量。相反，他们在广播一个最后通牒，坚持要求恐怖分子停火1小时。但没人能保证那个小女孩能活那么长时间。

你最多有半个小时找到和解方案。

（将这份公告发给巴勒斯坦代表团）

来自巴勒斯坦协调员的消息

以色列人已经用他们的巨型推土机推到了一座公寓建筑，将今年3岁的小Hiya埋在了瓦砾中。她的母亲坚持认为她还活着。她恳求帮助的消息正通过广播送向全世界。

以色列另外一个推土机小队进入了城市，他们立刻遭到了哈马斯战士的袭击。这一队以色列人被困在一个院子里并被包围，他们突然声称他们是来营救这个孩子的。哈马斯不相信以色列人说的每一句话，认为这是一个阴谋，一旦允许他们通过，这些设备将用于对城市进行进一步的损毁。哈马斯战士们受到战斗成功的吸引，已经包围了院子，并正在院子周围捆绑炸药。嘲笑以色列人的最后通牒在一个小时内就会消失。杰宁市长已经介入，禁止袭击以色列人。他不想让自己的双手粘上Hiya的鲜血。哈马斯已经统一等待以色列一个（小时??），让最后通牒通过并让州长想出对策。然后，他们已经宣称，他们将袭击以色列部队并将他们消灭。没有人能保证这个小女孩有那么多时间。

如果你能做出一份协议，既能救这个小女孩，又能保护城市，还能使哈马斯不伤颜面的话，市长就能说服武装人员让他实施这个计划。你最多有半个小时做出这份协议。

（将这份公告发给联合国代表团）

来自联合国代表团团长的信息

一个关键的情况在杰宁爆发了。一个小女孩被活埋在了推土机推到的建筑物下。以色列声称它派出了一个由工程人员组成的援救队，但是这个援救队遭到武装人员的袭击，无法前进。是哈马斯的武装人员包围了以色列的救援队。他们认为这个救援队是来拆毁建筑物的另一股力量，其目的是要毁掉整个城市。

你感觉这是一个关系到谈判成败的事件。小孩的死亡和潜在的敌对状态可能使谈判无法进行下

去。每个代表团都给了对方一个一小时最后通牒。

没有人能保证小女孩还能活那么长的时间。

你最多有半个小时帮助双方达成协议解决方案。

场景

救护车

(将这份公告发给以色列代表团)

来自以色列协调员的消息

据巴勒斯坦和红十字会的消息报道，在杰宁至少有20人受重伤，当地的医疗中心没有能力救治。为了避免不必要的死亡，避免媒体的关注，你被授权建议把他们送到位于Afula的以色列医院进行医治。Afula距此有15分钟的路程。记住下列要点：

- 过去，这种方法曾被用来偷渡恐怖分子和炸弹进入以色列。
- 了解受伤巴勒斯坦人的名字可以有助于情报收集，因为军队可以决定在名单里是否有中立人员。
- 治疗这些伤员是非常昂贵的。

(将这份公告发给巴勒斯坦代表团)

来自巴勒斯坦协调员的消息

据巴勒斯坦和红十字会的消息报道，在杰宁至少有20人受重伤，当地的医疗中心没有能力救治。你必须帮助他们撤离到距此地15分钟的、位于Afula的以色列医院。治疗是占领军最基本的责任。你相信不应该有不必要的耽搁，比如寻找救护车，因为每一分钟都意味着生和死。

场景

士兵人质

(将这份公告发给所有代表团)

一个士兵在杰宁外郊巡逻时被绑架，他被一个依附于哈马斯的小派别拘押在城市的某个地点。他们要求释放所有的关押在以色列监狱中的巴勒斯坦犯人，依此换取士兵的生还。

一名以色列政府的发言人已经拒绝了这个要求，警告说如果不立即释放该名士兵，就会以前所未有的猛烈程度继续打击杰宁。“我们将保证我们被绑架士兵的福祉，”他说，“即使拆毁杰宁的每一栋房屋也要找到他。”

会合！

(2007年9月在以色列/巴勒斯坦)

顿挫与激励

(将这些公告作为各代表团协调人的更新发布，或者象广播电台一样直接宣读)

顿挫：

- 来自杰宁附近一个村庄的一名15岁的自杀炸弹袭击者在拥挤的Hadera购物商场中引爆了炸弹。炸死13名以色列平民。安全部队认为炸弹是在Um El-Fahm地区渗入以色列的。
- 一名怀孕的以色列妇女在去一家以色列的医院途中被挡在了以色列检查站。她早产了，婴儿仍然存活。
- 在杰宁东北的Arabuna地区，以色列直升机发射了一排火箭致使上百亩农田失火，毁坏了今年的谷物和几百棵橄榄树。
- Marwan Barguti是西岸的法塔赫领袖，曾被以色列判处终身监禁。他在监狱中被杀。据以色列消息报道是一名哈马斯的犯人杀害了他。

激励：

- 一个德国社团愿意投资1000万美元开发巴勒斯坦—以色列联合的工业园。该工业园位于绿线巴勒斯坦一方。
- 联合国宣布，在以巴协定实施阶段愿意部署军队作为观察员或者维和人员。
- 福特公司宣布，它想在中东地区建一条生产线。虽然福特也考虑将工厂设在在约旦和埃及，但是公司宣布为了秉持福特促进世界和平与繁荣的宗旨，如果能够在西岸找到一个稳定的区域，它愿意将工厂设在那里。

继续模拟练习管理：

巴勒斯坦代表团的模拟指导信息要求他们半个小时之内必须返回谈判桌，虽然有时他们会延长

一点，或者以色列代表团可以进行抗议退场。过了几分钟困难时期以后，通常以色列代表团或者两个代表团会共同形成一些声明，然后谈判通常会恢复。

从这时候起，从指导教师的角度来看，模拟练习的管理在提供的事件和各方的进度上是平衡的。一方面，要避免人为匆忙的结束，比如，“让我们尽快在午饭前就各项事宜达成协议，这样我们就可以休息了。”另一方面，指导教师可能希望避免这种情况，各方已经接近最后期限却没有任何进展。虽然这的确可能帮助参与者进入旷日持久的和平谈判的现实中，但它使参与者很气馁和失去动力。为了使指导教师能够改变模拟的动态和步调，我们提供两类不同的中断和干预：

- 激励和受挫将为谈判加入一些乐观或悲观、信任或不信任、加速或者减速的成分，从而对谈判产生一些小的影响。
- 场景就本身来讲是小的情节，它要求参与者放下先前关注的事情，集中于这些要求他们立刻要注意的紧急情况。某个场景的结果可能对继续谈判的进程产生巨大的影响：各方共同解决场景危机可能把合作的意味带回到“主”谈判桌前。当然，情景危机处理得不好将会导致持续的不信任和责备。

应该强调的是，除了“暗杀场景”以外，指导教师不必使用全部的“场景”和全部的“激励和受挫”，或者完全不必使用。指导教师可以挑选、判断哪个更好地用于微调模拟的动态，使之向某一个地方发展。指导教师可以在某一个点上或者基于最近发生的或者新闻中所预测的事件临时进行中断。

除了微调以外，在模拟的时候有大量时间可以用来指挥模拟练习的发展和指导教师中断的频率。从经验上来讲，我们建议在下面两个点上指导教师可以介入：

- 在模拟练习时间前半段结束前一小时，指导教师宣布所有各方的协调人员要求到一半时间的时候，如果各方还没有为余下的谈判达成各方都同意的协议的话，他们必须达成。这可以帮助参与者把他们的精力集中于他们来这里的目的，轻轻地引起他们的注意。虽然有些人为的性质，但是这可以使他们从模拟刚开始时的角色扮演中出来。这可以鼓励他们在毫无益处的气氛中应用冲突解决的技能。
- 在模拟结束前一小时，指导教师宣布各方的协调人要求参与者要写下他们达成的任何协定。参与者在最初可能忽略了这一点。特别是如果还没有达成或几乎没有达成协议，指导教师应在15分钟后重新宣布这个指导原则。强调“协定”不仅与既定的问题，而且要为未来的谈判达成一个议程，它可以是联合声明或者其他的联合表述或达成一致的原则。

当时间用完后，要帮助各方从角色中跳出来，休息一下，然后进入汇报阶段（见如下“教学指南”）。除了汇报阶段以外，考虑在模拟前、中、后使用参与者自我评价表，以及模拟或研讨班的参与者反馈信息表，比如下面提供的用于此目的的样表（见如下“教学指南”）。

道具使用

富于想象力的指导教师会在模拟中发现很多方法开发和使用道具。这里有几种可能性：

- 为参与者提供名签，每个名签上有以色列、巴勒斯坦或者联合国的国旗。

- 为每一个参与者提供席次牌。这些席次牌可以用国家的颜色。参加模拟的人经常将席次牌涂色或装饰，或者经常为他们创造一个适合他们个人角色的游戏名。
- 当提出一个指导教师的干预时，比如场景或顿挫，要采用震惊或颤抖的方式发布。吹起一个气球，然后在大家背后“砰”的爆炸，或者引爆一个小的糖果炸弹来强调新闻的爆炸性。
- 考虑提供情节描述中包括的地图的透明胶片，为参与者提供白板并挂起来。
- 考虑提供额外的地图、图片、今天报纸头条上的有关剪报和其他有关材料。

会合！

汇报指导

为汇报《会合》模拟练习提供一幅全面的指导实际上是不可能的。由于可以服务于各种各样的培训目标和可以展开多条路线。在这个部分，我们提供一些管理汇报阶段的建议。但是，这并不意味着提供一个令人精疲力竭的问题或讨论主题列表：

1. 鼓励公开讨论

在汇报一个模拟练习时，主要的挑战是：在角色中投入了如此之多的时间和精力后，参与者很难将自己与扮演的角色分开，很难采取一种针对自己和自己经验的学习姿态。在没有人继续监督的情况下，他们在汇报期间将继续进行某些形式的谈判。为了避免这一点，给每个组几分钟，让他们自由地讨论，首先是在他们代表团内部，尔后是在整个模拟团队之间。虽然讨论仍在继续，但是要强调模拟已经结束了，谈判结束了，他们应该进行下一步而不是把模拟中的谈判带入汇报阶段。

如果几个模拟小组同时在进行，各个模拟小组先分别进行汇报，然后再和其他各小组一起进行汇报。

2. 定义汇报目标

通过汇集整个小组的信息来开放学习的过程。如果有几个模拟小组同时进行就举行一个由各个组构成的总论坛。把精力集中在你自己身上，简短地宣布汇报的目标。说明汇报是一个机会，可以把参与者的模拟经历转化成为可以带走的实际经验教训。清楚地说明你希望从这些经历中有所收获（例如：“让我们仔细看看我们是如何提高我们的谈判和问题解决能力的，”或者“让我们总结一下这个模拟提出的冲突的新的方面。”）

3. 抓住重点

在汇报一开始，就询问有几个组达成协议了。问几个组他们协议的重点是什么？这样做的目的主要是为了使那些仍沉浸在模拟中的组加入到汇报讨论中来，让其他组放松一下情绪。既强调总体的经验，也强调每个组的经验，还强调每个参与人的经验，把这些经验转化成为一个更大的学习小组。

4. 集中于培训目标

这里对所提的问题有一些建议，你可以用这些问题来强调你在模拟中设定的目标：

培训目标：调停/冲突解决技能

考虑提出如下这些问题，集中在扮演联合国代表团的参与者处理问题的方法。选择如下问题，根据调停者的能力、信心、他们的表现、你预想的技能来进行讨论。预想的技能可以包括：信任的建立、关系的建立、抓住调停过程的结构、创造性、处理民族关系困局，以及信心增强等。

- 调停者是否以清晰的方式向各方解释了过程？这如何影响了进程？
- 调停者做了那些工作帮助谈判桌上的各方获得所有必要的信息？
- 调停者是否在谈判桌上成功地建立了一种互信的气氛？他们是怎么做的？或者有哪些方面他们应

该做而没做？

- 在具有挑战性的局势面前，调停者反应如何？挑战性的局势包括：各方相互打断、各方相互攻击、各方攻击调停者，以及一方退场表示抗议等。
- 各方是否觉得调停者的行为是中立的、不偏袒的？调解者是不是明显地用中立的和不偏袒的方式处理问题？调停者能否对双方所采取的争取调停者的方式进行评论？
- 调停过程是否通过某个框架来提出，比如“安全问题”，“有关边界和领土的争议”、或者“不信任”等？这些框架是否证明对谈判和达成协议有帮助？他们是否影响了各方能够认真讨论过去并展望未来的程度，或者关系要素彼此转化的程度？
- 调停者是否感觉他们对冲突很熟悉？例如：“这个冲突以前被解决过？”“无数调停者在这个冲突面前都失败了。”如果是这样，这是否影响了他们处理问题的方式？如何影响的？
- 在这个模拟中，调停者认为他们面对的最大的障碍是什么？他们使用了什么工具来克服这些障碍？
- 调停者是否感觉他们是“根据专业方法”来管理过程的——以一种有意识的、控制的方式，从他们学过的模型的一个阶段转移到另一个阶段？他们是否觉得他们试图管理的程式化过程有时被夺走了，他们被各方或环境“绑架”了？他们是如何反应的？
- 各方是否觉得在调停的不同阶段他们的关系发生了转移？如果是的话，调停者在转换中的角色是什么？
- 为了帮助各方建设性地面对他们的问题，调停者做了些什么？
- 谈话是否集中在已确定的问题上（“隔离墙的位置”），或者主题是否足够广泛，能否涵盖各种不同的有关问题？在有关各方是采纳更窄的议题还是更宽的议题上，调停者的角色和导向是什么？
- 解决问题和寻求方案的过程是如何开始的？调停者在提出和评估协议方案时是否扮演了积极的角色？这对于进程产生了什么影响？还可以做什么不同的事情？
- 方案选择或者最终协议的寻求是否集中在已经公开的内容上，比如：有关只修建一半长度的、原本已经决定的隔离墙的协议。或是否试图把计划内容扩大？比如，同意建立隔离墙，但是保证能快速安全地通过，并为当地居民提供联合的安全措施。在这个方面，调停者的角色是什么？

培训目标：谈判技能

如下问题集中在扮演巴勒斯坦/以色列代表团处理问题的方法。选择如下问题，根据谈判双方的能力、信心，根据他们的表现，以及根据你预想的技能来进行讨论。预想的技能可以包括：分析掌握形势的能力、制定战略的能力、信任与关系的建立、创造性、个人沟通的能力，处理民族关系困局的能力，以及扩展计划等。

- 当谈判双方首次进入联合讨论的时候，他们如何确定整体战略？你能否帮助参与者就他们的心境制定一个战略，比如“以合作的态度一起工作”或者“得陇望蜀”。
- 在谈判的过程中，双方是否坚持这一战略？如果他们的战略有所变化，是有意这么做的，还是本能/直觉的变化？是什么触发了这种变化？
- 方案选择或者最终协议的寻求是否集中在已经公开的内容上，或是否试图把计划内容扩大？
- 在讨论过程中，谈判双方和调停者使用了什么沟通工具？使用这些工具的困难是什么？为什么？

- 在谈判的过程中，是否有沟通的问题出现？问题的原因是什么？谈判双方是如何解决这些问题的？
- 信任的气氛是如何在谈判双方之间建立起来的？
- 谈判双方是否公开共享信息？或者他们是否对自己的计划守口如瓶？
- 什么行为或环境被证明是对信息共享有益的？什么是抑制信息共享的？
- 是否使用了特别的沟通工具来帮助建立信任？
- 在调停的不同阶段，双方是否感觉到他们的关系有所转换？他们如何描述这种转换？他们认为是什
么触发了转换或者使他们能够转换？
- 请参与者说出一个其他参与者成功运用的特别的谈判策略。

培训目标：团队谈判和多方谈判

讨论会：

- 讨论会是否在三方会谈和各方与调停人进行私下会谈（召开秘密会议）这两种方式之间转换？这是谁的计划？谈判双方是否决定在没有联合国调停人员存在的情况下进行会谈？是否有其他类型的会谈？就使用一个不同的讨论会是否有不同的意见？
- 什么类型的讨论会更有助于信息共享、协作和问题解决？最终，哪一种最有帮助？为什么？

联盟：

- 是否有两方形成联盟共同反对第三方，比如：两国代表团反对联合国的干预？或者联合国的代表团与某一方的代表团形成联盟反对另一方？
- 继续前面的问题：是否有这种情况，在某个问题上，有两方形成了联盟，而在其他问题上，不同的两方又形成了联盟？如果有的话，对谈判形成了什么影响？
- 任何一方是否感觉到他必须试着打破由其他两方形成的联盟？
- 每个代表团的成员在进行谈判的时候是否认为他们“都是同一个代表团的”？这种观念在谈判过程后期是否破裂？如果有的话，这对谈判有什么影响？
- 除了联合国代表团以外，任何参与者是否感觉他们承担了中间人的角色，把他们自己的代表团和其他代表团拉近，让他们相互理解和达成协议？这对谈判有什么影响？
- 参与者能否确认在对方代表团的成员中有默认或者明显的联盟？

过程管理：

- 各方是否讨论了过程管理的规则（或者在他们中间达成未有明说的协议），比如：
 - ◇ 基本规则：座位如何安排？允许打断吗？谈判的房间中允许使用移动电话吗？各方可以咨询其他人吗？
 - ◇ 沟通规则：各方发言的顺序是怎样的？每个人发言的时间有多长？一方能否向另一方大喊大叫？
 - 决策规则：谁决定最后结果？是否由大多数人投票来决定，或者必须一致同意。

- 与两方谈判相比，多方会谈的情景如何影响了明显的或内在的动态和决策？
- 是否某一个参与者在谈判中明显地担任了领导的角色？在其他参与者的眼中，是什么给予了他这样做的合法性？这个领导人将此权力用来做了什么？在谈判过程的不同时期，其他的参与者是否承担了领导的角色？如果一直有一个处于领导地位的谈判者，他放弃了控制，还是努力保持控制？

培训目标：理解巴以冲突

- 通过谈判练习，关于解决长期的社会冲突的复杂性，参与者学到了什么？就巴以冲突这个具体问题，参与者学到了什么？
- 模拟的参与者对冲突是否有一种先入为主的解决方案，或者对任何主要的成分有自己的看法？作为参与的结果，他们是否改变了想法，或者重新考虑他们的方案的适用性？
- 关于效果、愿望、一方采取的单边行动对冲突的长期和短期的影响，参与者有何看法？
- 参与者是否从极端的能力差距的角度看待冲突？在模拟期间，这种观点是否发生改变？
- 模拟中的参与是否使参与者意识到解决巴以冲突或有关因素的新思路？具体来说，什么思路激起了他们的兴趣？
- 参与者是否遇到了对一方来说新的思想，这种思想在以前是饱受批评的？或者，反过来说，他们是否发现在某些问题上的预想通过他们的经历得到了加强？
- 他们怎么表述和解释这种转换，或没有转换？

5. 未来的学习活动

指导教师可以给参与者布置一篇有关他们的经历或模拟中某些特殊方面的论文。可以在参与前、参与中和参与后，给参与者提供自我评价表（见如下样表）。最后，指导教师可以提供模拟反馈表（见如下样表），参与者可以就模拟及其管理做出评语。这些反馈除了为指导教师的提高和发展提供关键的内容外，它也鼓励参与者通过一个新的、重要的透镜回顾他们的经历，为他们的经历和学习提供新的见解。

会合！
(2007年9月在以色列/巴勒斯坦)

自我评价表

模拟开始之前：

当谈判/调停的时候，我觉得我最强的素质或能力是使用下列技能：

我认为提高或增强的技能是：

在模拟期间：

描述在谈判或调停中的某一点，在这个点上你最强的素质或者能力得到了最好的展示。你如何使用这一具体的工具推进谈判或调停？

描述在谈判或调停中的某一个难点。你使用了什么技能或工具推进了谈判或调解？集中在你自己而不是其他人！

在剩下的谈判或调停中，你希望发展或练习什么技能或工具？

专业主义要求你不断学习和提高。回答这些问题——他们将帮助你提高水平

模拟总结以后：

描述在谈判或调停中的某一点，在这个点上你最强的素质或者能力得到了最好的展示。你如何使用这一具体的工具推进谈判或调停？

描述在谈判或调停中的某一个难点。你使用了什么技能或工具推进了谈判或调解？集中在你自己而不是其他人！

在这个研讨班中，我发现了什么有关谈判或调停练习的重要见解？我将如何在未来的谈判或调停中使用？

专业主义要求你不断学习和提高。回答这些问题——他们将帮助你提高水平

会合！
(2007年9月在以色列/巴勒斯坦)

模拟练习反馈表

我们一直希望能够学习并提高我们的培训方法和培训材料。你关于下列问题的想法将帮助我们提高未来的研讨班。请花几分钟回答这些问题。如果内容较长，可使用本页背面。

你认为模拟训练是如何帮助提高你的谈判或调停技能的？

你认为研讨班如何帮助你理解了以色列-巴勒斯坦冲突？

关于模拟练习的组织，请就下列问题做出评语：

背景材料的数量和相关性：

模拟中事件的清晰度和顺序：

指导教师处理模拟练习中出现的困难：

你对模拟练习的整体印象：

我们在未来应如何改进这个模拟练习？

你是否有其他的概括的或具体的评语？

你认为在这样一个模拟练习中你还有那些受益？
